



سلسلة دفاتر التدريب العملي

إصدار مخبر تحليل و استشراف

و تطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة معسكر. الجزائر

(1)

الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

Guide méthodologique d'élaboration des Référentiels des emplois et des compétences

إعـــداد

أ.د. ثابتي الحبيب

2017

إلى البراعم

يوسف و علي و محمد الحبيب

الدليل المنهجي
لإعداد المدونات المرجعية
للوظائف و الكفاءات

Guide méthodologique
d'élaboration des référentiels
des emplois et des compétences

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد

هذا الدليل موجه أساسا إلى أعضاء فريق الاستشارة الوظيفية FCT[1] لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات (جامعة معسكر ـ الجزائر)، و هو يندرج في إطار التكوين المتواصل في تقنيات الهندسة الوظيفية الذي شرع المخبر في تنظيمه في شكل سلسلة دورات تكوينية متخصصة.

يهدف هذا الدليل إلى تمكين إستشاريي المخبر من الإلمام بمناهج و تقنيات تحليل العمل، توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات.

تندرج الإستشارة الوظيفية في سياق التخصص الشامل الذي يحرص المخبر على تطويره و تكريسه على الصعيدين الأكاديمي و العملي: تخصص ***الهندسة الوظيفية*** الذي يشتمل ـ ضمن محاوره الأساسية ـ على تحليل و توصيف و تصنيف و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

[1] *Functional Consulting Team.*

و عليه تقتضي مهمة الإستشاريين الوظيفيين التدخل الميداني لإنجاز مهام التحليل و التوصيف الوظيفيين، و من ثم إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات و التكوين.

و في هذا الصدد تولى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات ـ في سياق تخصص الهندسة الوظيفية المشار إليها سابقا ـ تطوير جملة من المناهج و الأدوات العملية التي تمكن الإستشاريين من أداء مهامهم بما تتطلبه الخصوصيات المحلية للمؤسسات الاقتصادية و الهيئات الإدارية، دون إغفال الإستفادة من المناهج و الأدوات المبتكرة في الدول المتقدمة... حيث ساهم المخبر باقتراح نموذج خاص أكثر ملائمة للواقع الوظيفي و المهني في المجتمع الجزائري، و يعمل حاليا على تكريسه ميدانيا أسميناه منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة *Méthode d'Auto-Analyse par Accompagnement (Méthode 3A)*[2].

و تجدر الإشارة إلى أن المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي لدى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي قد أدرجت خدمة إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات و

---

[2] للإطلاع على تفاصيل هذه المنهجية يرجى مطالعة:

- كتاب تحديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف (2012)
- أو كتاب المدخل إلى الهندسة الوظيفية (2017)

التكوين المقترحة من طرف المخبر في النشرية الصادرة بمناسبة انعقاد الصالون الوطني الأول لمنتجات البحث العلمي أيام 18-21 مايو 2017[3].

و يشتمل هذا الدليل على المحاور التالية:

1. المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات: مفهومها، أنواعها و أهميتها.
2. التحليل الوظيفي: مناهج و أدوات جمع البيانات.
3. التوصيف الوظيفي: معالجة البيانات و إعداد المدونات.

و لا يسعني في الختام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لكل إخواني و أبنائي أعضاء المخبر على دعمهم و مساندتهم المستمرين.

البروفيسور ثابتي الحبيب

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

و المشرف العام على مشروع "الهندسة الوظيفية"

---

[3] DGRSDT (2017), ***Catalogue des prestations de services offertes par les entités de recherche***.

1. المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

1.1. التصنيف المعياري للمهن: الماهية و الأهمية

2.1. دلالات و استخدامات المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

1. المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات

تحولات كثيرة شهدها عالم الأعمال و المنظمات خلال العقود الأخيرة، كان لها بالغ الأثر على بروز أهمية المورد البشري كدعامة أساسية لخلق القيمة و حيازة المزايا التنافسية الدائمة، و ترتبت عنها انعكاسات هامة أبرزها تطور المناهج و الأدوات الإدارية و انتشارها على الصعيد العالمي بشكل غير مسبوق.

تركز اهتمام المختصين في إدارة الموارد البشرية منذ مطلع التسعينات على الأبعاد النوعية بعد أن تبين قصور البعد التعدادي (الكمي) عن الاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة و القدرة على رفع التحديات الجديدة، و من ثم أضحت ***"الوظائف و الكفاءات"*** حجر الأساس و مركز الاهتمام في كل دراسات و سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية.

و من أهم الأدوات الحديثة الظهور و الانتشار في مجال إدارة الموارد البشرية "المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات"، فقد باتت المنظمات ملزمة باعتماد مدوناتها المرجعية ضمانا لحسن تسيير قدراتها البشرية و تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها غير الملموسة، لذلك نشهد حاليا تطورات مذهلة في مجال ابتكار و تطوير مناهج التحليل الوظيفي و تصميم المدونات المرجعية.

و قبل التعرض إلى مفهوم المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات و أهميتها في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات، يحسن بنا تناول مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن على المستويات الدولية و الاقليمية و القطرية.

1.1. التصنيف المعياري للمهن: الماهية و الأهمية

تشكّل نظم التصنيف والتوصيف المهني على المستو يات الدولية و الإقليمية و القطرية الأدوات المرجعية لجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية، و التي يمكن استثمارها من قبل مختلف الجهات أو المؤسسات المعنية ببناء نظام شامل لمعلومات الموارد البشرية، بعد أن يتم إخضاع هذه المعلومات للدراسة والتحليل و تحويلها إلى معرفة مفيدة يستخدمها المعنيون من أصحاب القرار والسياسيين والمسؤولين.

يقصد بالتصنيف المهني *"التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع، وحصر هذه الأعمال، وتحديد مسمياتها، وتنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة،*

الصناعية والزراعية والخدمية، وفروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال ومضامينها" [4].

و يعرفه المهندس أحمد مصطفى بقوله "التصنيف المهني عملية حصر مسميات الأعمال الموجودة في سوق العمل و تبويبها في مجاميع مهنية متدرجة هرميا بحسب خاصية تجانس / تشابه مشتركة" [5].

و يهتم التصنيف و التوصيف المهني *"بتعريف كل عمل من الأعمال التي تم حصرها بموجب التصنيف المهني المعتمد، وبيان المهام والواجبات المشمولة، وتحديد الموقع الذي يشغله العمل في السلم المعتمد لمستويات المهارة، وهو السلم الذي يتضمن مستويات العمل المهني المختلفة"* [6].

---

4 د. منذر واصف المصري، ***التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة*** ، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهر 27-2006/06/29، مكتب العمل العربي . القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس . ليبيا

http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc

5 المهندس أحمد مصطفى، ***التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية،*** حزيران/يونيه 2006

http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf

6 د. منذر واصف المصري ، مرجع سابق.

تتدرج التصنيفات المعيارية على ثلاثة مستويات: المستوى الدولي (و يتمثل في التصنيف الدولي المعياري للمهن)، المستويات الاقليمية (حيث تتبنى كل مجموعة دول تصنيفا خاصا كما هو الشأن بالنسبة للدول العربية في تبنيها للتصنيف العربي المعياري للمهن) و أخيرا المستوى القطري إذ تستقل كل دولة بتصنيفها أو فهرستها الخاصة للوظائف و المهن، و الجزائر على غرار باقي دول العالم اعتمدت تصنيفين للمهن، الأول سنة 1998 و الثاني سنة 2014، و فيما يلي تفصيل لهذه التصنيفات الثلاث.

أ) التصنيف الدولي المعياري للمهن

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن *Classification Internationale Type des Professions (C.I.T.P.)* المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل *O.I.T.*، و الذي يتم تحديثه كل 20 سنة، و يعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008 (CITP-08).

اعتمدت الصيغة الأولى للتصنيف الدولي المعياري للمهن في 1957 من قبل المؤتمر الدولي التاسع لإحصائيي العمل، و تحمل هذه الصيغة اسم *CITP-58*، ثم استبدلت بصيغة *CITP-68* التي تمت المصادقة عليها في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائيي العمل

عام 1966، و في المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 تمت المصادقة على صيغة *CITP-88*، و نتيجة للتغيرات التي شهدها عالم العمل منذ 1988 تمت المصادقة في ديسمبر 2007 على الصيغة الأخيرة *CITP-08* [7].

يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، و قد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات و المؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنها عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، و تسيير هجرة العمال بين الدول على المديين القصير و الطويل، و إعداد برامج التكوين و التوجيه المهنيين[8].

و قد ورد في ديباجة التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر بجنيف سنة 1958 أن "الأهداف الأساسية التي يصبو التصنيف إلى تحقيقها هي: أ) تسهيل المقارنة الدولية بين البيانات الإحصائية الوطنية؛ ب) توفير التوجيه للحكومات في وضع التصنيفات الوطنية أو في إعادة النظر في تلك القائمة؛ ج) توفير خدمة مباشرة لتحديد

7 http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.htm

8 نفس الموقع.

مهن معينة و محددة لبلد معين ذات أهمية من وجهة النظر الدولية"[9].

ب) التصنيف العربي المعياري للمهن

حرصا منها على تنمية القوى العاملة العربية و التخطيط لها على المستويين العربي و القطري، أخذ مكتب العمل العربي . التابع لمنظمة العمل العربية . على عاتقه إنجاز تصنيف مهني عربي موحد، و قد شرع في العمل على ذلك منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، لتتكلل جهوده بإصدار الطبعة الأولى من التصنيف المهني العربي سنة 1989، مشتملا على 1803 أعمال[10].

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شاملَ لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهياكل المهنية للقوى العاملة وتيسر:

(1) جمع معلومات سوق العمل،

(2) حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،

---

9 Bureau International du Travail, ***Classification internationale type des professions,*** Genève, 1958, P. 1.

10 يمكن تحميل أجزاء التصنيف المعياري العربي للمهن لعام 2008 (النسخة الكاملة) على الصفحة :
http://www.alolabor.org/nArabLabor//index.php?option=content&task=view&id=333

(3) تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية[11].

و قد حرصت بعض الدول العربية (مصر و الأردن و سوريا و لبنان) على تحديث التصنيف العربي منذ منتصف 2005 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني GTZ، و برعاية منظمة العمل العربية، و قد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.

ساهم في تطوير التصنيف خبراء عرب متخصصون في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وذلك بمشاركة (159) خبيراً، منهم (132) خبيراً من الأردن و(27) خبيراً من الدول العربية الأخرى، وقد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية[12].

و اعتمدت منهجية التصنيف العربي ـ على غرار التصنيف الدولي ـ على مفهومي الشغل أو العمل المؤدى و المهارة:

---

11 عادل لطفي بدارنه، نفس المرجع.

12 نفس المرجع.

– يمثل مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية، ويعرف بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الشخص، ويتقاضى عنها أجراً، أو تولد له دخلا، ويعد العمل جزءا من المهنة، إذ تتضمن المهن مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها والمتفاوتة في مستوى المهارة.

– أما المهارة فتعرف بأنها القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل، ولها بعدان:

1) **مستوى المهارة:** يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجداني، والعلاقات البينية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها.

2) **التخصص المهاري:** يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والأدوات والآلات المستخدمة، ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات.

ج) المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف

تبنت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 بمناسبة إجراء الإحصاء العام الرابع للسكان و السكن، استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن لعام 1988، وتتضمن هذه المدونة 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة

فرعية كبرى و 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية، و تعتمد نظام التصنيف العشري، و تتضمن حوالي 760 وظيفة.

غير أن هذا التصنيف شابته عيوب كثيرة حيث لاحظ الدكتور ناصر الدين حمودة الباحث بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية *CREAD* أن هذه المدونة لا تصلح لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية(13)، مما حدى بالكثير من الهيئات إلى اعتماد مدونات خاصة، تخضع للتحولات الظرفية، و هو ما أكده مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات في عدد من الدراسات التي أنجزها لفائدة عدد من المؤسسات (14).

و عليه شرع مركز CERPEQ (15) ابتداء من سنة 2006 في تطوير هذه المدونة (تحت اسم المدونة الج زائرية للوظائف و المهن) و إضافة عناصر هامة تخدم المؤسسات في مجال تسيير الوظائف و

---

[13] Hammouda N., ***Le système d'information sur le matché du travail : Bilan et perspectives,*** http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf

[14] CERPEQ***, Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT***, 1996

[15] مركز الدراسات و البحوث حول الوظائف و المؤهلات *Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualifications*

الكفاءات، و كذلك مؤسسات التكوين و الشركاء الاجتماعيين و غيرهم [16].

تمخضت هذه الجهود عن ميلاد المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف *Nomenclatue Algérienne des Métiers et des Emplois (NAME)* سنة 2014 نتيجة عمل مشترك بين الوكالة الوطنية للتشغيل و المرفق الفرنسي للتشغيل *Pôle emploi*.

تهدف هذه المدونة إلى اعتماد لغة مشتركة تسمح بالتقريب بين عرض و طلب العمل، و تحديد الكفاءات المكتسبة لدى طالب الشغل لمقابلتها بمتطلبات مزاولة الوظيفة أو المهنة، إضافة إلى تجميع مختلف تسميات المهن حول نواة مركزية بعد توضيحها و تصنيفها، و تمييز مختلف العائلات المهنية المشكلة انطلاقا من النواة المركزية و فتحها على العائلات المتقاربة من حيث التكنولوجيا أو الأنشطة ، و هي بذلك تشكل دعامة أساسية لتحديد مواصفات عروض و طلبيات العمل بالإضافة إلى كونها وثيقة مرجعية عملية حول محتوى الوظائف و المهن يتوجب تحيينها باستمرار.

---

16 CERPEQ, ***Guide méthodologique pour l'élaboration de la nomenclature algérienne des emplois et des métiers*** – version expérimentale, octobre 2006.

تضم المدوّنة 5479 تسمية وظيفية موزعة على 422 بطاقة مهنة، مهيكلة على النحو التالي [17]: 16 قطاع نشاط، 87 ميدانا مهنيا و 36 ميدانا فرعيا.

2.1. دلالات و استخدامات المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

يطلق على المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات أيضا اسم الدليل المرجعي و الفهرس و التصنيف الوظيفي، و يميز غالبا بين مدونة الوظائف و مدونة الكفاءات، و إن كان الاتجاه السائد حاليا هو دمجهما في مدونة واحدة نظرا لارتباطهما الوثيق.

أ) مفهوم المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

عرفنا المدونة المرجعية للوظائف في كتابنا *"قاموس الموارد البشرية"* على أنها : "توصيف منظم لأنشطة و مهام وظيفة ما يسمح بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات اللازمة" [18].

و عرف *Jean-Pierre TAIEB* *المدونة المرجعية للمهن* بقوله: "هي قاعدة بيانات تتضمن تحديد الكفاءات و المعارف المرتبطة

---

[17] Agence Nationale de l'Emploi, ***Nomenclature Algérienne des Métiers et des Emplois,*** 2015.

[18] بيريتي، ثابتي و بن عبو، **قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري**، ص 264.

بالمهام و اللازمة للتحكم في ممارسة نشاط معين. توضح المدونات المرجعية للمهن إذن المهارات اللازمة المعبر عنها بصيغة الأفعال (الأنشطة)، شروط تطبيق هذه المهارات في المحيط المهني و النتائج المنتظرة من الأنشطة. تصمم المدونة المرجعية على أساس الوضعيات المهنية و تشكل قوة موجهة لنشر المعارف و إثراء كفاءات الموارد البشرية" (19).

و يرى *Dominique THIERRY* أن "فهرس الوظائف (أو المهن) هو تمثيل مرتب للوظائف النموذجية لمؤسسة أو لـ "حوض تشغيل" معين، يمكن لهذا الفهرس أن يتعلق بمؤسسة، شركة، فرع نشاط تابع لمجموعة، مجموعة بكاملها، قطاع نشاط خصوصي (مثل "البنوك و التأمينات")، بله كل وظائف حوض تشغيل محلي و كل وظائف الدولة..."(20).

أما المدونة المرجعية للكفاءات فهي عبارة عن: "جرد للكفاءات التقنية و السلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، و المستوى المطلوب في ذلك" (21).

---

[19] TAIEB J-P., ***Dictionnaire des ressources humaines***, P. 262.

[20] THIERRY D., ***La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences,*** P. 47.

[21] بيريتي، ثابتي و بن عبو، المرجع السابق، ص. 263.

بينما يعرف *J-P. TAIEB* مدونة الكفاءات كالتالي: "قائمة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة في المؤسسة و التي تسمح، مقارنة بالكفاءات المكتسبة (أي المتوفرة لدى الأفراد)، بتقدير احتياجات التدريب" [22].

و بعبارة أبسط مما سبق أوردت Sylvie JARNIAS & Ewan OIRY التعريف التالي: "هي عبارة عن قائمة . أكثر أو أقل تفصيلا . من المهارات المتوقعة من قبل الإدارة لوظيفة معينة في الشركة" [23].

على ضوء ما ذكرنا يمكن القول أن هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، و قد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة ... تصف المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات الخصائص الأساسية للوظيفة، و تحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها، و عليه تعتبر بمثابة قوائم تستعرض مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها.

---

[22] TAIEB J-P., Op cit, P. 262.

[23] JARNIAS S.& OIRY E., *Un référentiel ou des référentiels des compétences ? Vers un reperage des types de référentiels de compétences, Actes de l'AGRH, 2013.*

===

ب) دور و مكانة المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية

تعتبر المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات أداة جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، و مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأداة في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلبا حيويا و ضرورة ملحة في سياق تطوير و عصرنة الإدارة البشرية.

و على اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات تشكل أداة تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية و التحولات التنظيمية للمؤسسة، و أمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد و تلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة و تحولات السياق التنظيمي.

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) و إلى إعداد مدوّناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي[24]:

1. تحديد المواصفات و الشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات الشخص؛

2. تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيّر في التكنولوجيات المستعملة؛

3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفّرة و تجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛

4.إعادة تنظيم العمل و تقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة و التركيز على بعض المهن؛

5.إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة *ISO*؛

---

[24] نقلا عن : CNPF, Op. Cit. , Tome 4 , P. 6 – 7 .

6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛

7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات و برامج التكوين؛

8. إعداد خرائط لمختلف المهن و المناصب في المؤسسة بهدف تحديث و تطوير أساليب تسيير المسارات المهنية و المناصب؛

9. إعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف و الأجور بالاعتماد على تطور المهن و الكفاءات اللازمة لها.

و تؤكد JARNIAS S. & OIRY E. أن المدونات المرجعية للكفاءات تعتبر بمثابة نقطة عبور إلزامية لكل مناهج إدارة و تطوير الكفاءات، و تضيفان أنه لا توجد مناهج للكفاءات لا تلجأ في لحظة ما إلى إعداد المدونات المرجعية [(25)].

---

25 JARNIAS S. & OIRY E., Op Cit.

2. التحليل الوظيفي: مناهج و أدوات جمع البيانات

1.2. تطور مفهوم و مناهج التحليل الوظيفي

2.2. المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي

3.2. أدوات التحليل الوظيفي

4.2. طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

5.2. الإجراءات العملية للتحليل الوظيفي

.

2. التحليل الوظيفي: مناهج و أدوات جمع البيانات

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، و بحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، و عليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات و طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية ... و غيرهما.

و التركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، و لا يمكن بالتالي .كما يؤكده *P. Gilbert & M. Parlier* . إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبّر عنها و تنجز بفضلها[26].

و إلى هذا المعنى يشير *Serge De Witte* بقوله: *"الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط و الأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ...*

---

[26] Gilbert P. & Parlier M., ***La gestion des compétences,*** in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.

لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا" [27].

و فيما يلي استعراض وجيز لأهم مناهج و أدوات تحليل العمل و عوامل تطورها، قبل التعرض بشيء من التفصيل إلى الطريقة الشاملة للتحليل الوظيفي المعتمدة لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات.

1.2. تطور مفهوم و مناهج التحليل الوظيفي

عوامل كثيرة ساهمت في تطور مفهوم التحليل الوظيفي و تطوير مناهجه، أهمها بروز نموذج الكفاءات و ما ترتب عنه من تحولات في نطاق الإدارة عموما و إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، حيث انتقل الاهتمام من منطق منصب العمل إلى التركيز على مفاهيم الوظائف، وضعيات العمل و المهن [28]... على اعتبار أن هذه المفاهيم ذات دلالات أوسع و أكثر ارتباطا بمفهوم الكفاءة.

---

[27] De Witte S., ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.

[28] تجنبا للإطالة نحيل القارئ على الفصل الأول من كتاب "المدخل إلى الهندسة الوظيفية" و الفصلين الأول و الثاني من كتاب "تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل..." حيث أوردنا بالتفصيل هذه العوامل و التحولات.

و من أهم نتائج هذه التحولات تطور مفهوم التحليل الوظيفي من النظرة التقليدية القاصرة إلى مفهوم حديث أكثر تطورا تبرز ملامحه من خلال المقارنة بين العناصر التالية [29]:

أ) الخلفيات الفكرية

بينما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات و مقاربات فكرية أقل صلابة و أكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معيّن، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن تحليل الوظيفة أو وضعية العمل، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة التحول

---

[29] أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف ـ مدخل الكفاءات، ص 69-71.

أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية *La Methode Analytique* لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات *Prescriptions* و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعقد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا *Méthode Systémique* في تحليل الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد

الحركات و حجم الوقت اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مرورا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، وصولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية و تنمية الكفاءات المهنية ...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكلة)...

مقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث للتحليل الوظيفي

	المفهوم التقليدي	**المفهوم الحديث**
الخلفيات الفكرية	التصور التايلوري	المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية، التعلمية، النظمية ..
الماهية	التقاط صورة ساكنة و معيارية للمنصب	دراسة الوظائف في سياق تطوري و شمولي
المنهجية	المنهج التحليلي Analytique	المنهج النظمي Systémique
الأهداف	تحديد المهام الموكلة لكل وظيفة (من يفعل مادا؟)	تحديد الكفاءات اللازمة لكل وظيفة.

2.2. المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي

المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي من الكثرة و التنوع بحيث يصعب حصرها جميعا، مما يضطرنا إلى الاقتصار على إيراد أهم

المناهج المبتكرة في هذا المجال و التي تشكل مرتكزات أو منطلقات للمناهج و الأدوات التحليلية الخصوصية، أي تلك التي تبنتها بعض الحكومات أو المنظمات و هي في أصلها عبارة عن صيغ مقتبسة أو مطوّرة عن المناهج التي سنوردها فيما يلي.

أ) طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Emploi-type étudié dans sa dynamique* (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة *Nicole Mandon*، و طوّرها مركز الأبحاث حول المؤهلات *CEREQ*.

و اتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات *GPEC* و تطور مناهج تثمين مكتسبات الخبرة المهنية *VAE*.

و مفهوم الوظيفة النموذجية *L'Emploi-type* برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" *Répertoire français des emplois*، ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تمخض عنه إعادة الاعتبار لمدلول الحرف *Les métiers*، فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل *ANPE* إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد

"الفهرس العملي للحرف و الوظائف" *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)*.

تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعية التحديدية أو التوصيفية، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب[30].

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيرورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى.

ب) طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات

صمّمت هذه طريقة "آداك" *Analyse Des Activités et des Compétences (ADAC)* من قِبل معهد الإدارة بالكفاءات و تثمين المكتسبات *Management par les competences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS)* التابع للمعهد

---

[30] La méthode ETED, CEREQ, P. 5.

الوطني للفنون و الحرف *CNAM*، في 1996، بمساهمة *V. Mont & S. De Witte*، و هي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية *INPI* بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

- جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسئوليهم و زملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية و تصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

تتميّز طريقة آداك بالتركيز على ما يفعله الفرد حقيقة بشكل مستقل عن محتويات بطاقة المنصب أو دفتر شروط المهمة نظرا لوجود فوارق كثيرة بين ما يفترض أو يتوجب أن يفعله الشخص (المهام المحددة) و بين ما يفعله حقيقة (المهام الواقعية)، هذا التحديد الدقيق للمهام الفعلية و لشروط إنجازها يسمح باستخلاص مختلف المعارف

اللازمة لأداء الأنشطة، و مجموع المعارف تشكل المدونة المرجعية للكفاءات.

غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو انعدام تقدير درجة التحكم في الكفاءات من طرف مختلف الأجراء على اعتبار أن هؤلاء لا يعرضون الأنشطة المعتبرة بشكل متساو كما أن تقدير مستوى الأداء يتطلب إجراء عملية تقييم و ليس فقط تحليل للأنشطة.

إن تسجيل الأنشطة الأساسية و الأنشطة الثانوية في المدونة المرجعية للأنشطة دون الإشارة إلى التفاوتات الزمنية التي يقتضيها كل عمل من شأنه أن يعطي صورة مشوهة عن حقيقة كل نشاط، إضافة إلى أن الأنشطة قد تتطلب معارف و كفاءات أكثر من أنشطة أخرى من دون أن يستلزم ذلك أن العامل يصرف وقتا أكبر في إنجازها أو أنها تتردد بشكل كبير مقارنة بغيرها.

ج) – تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

تعتبر طريقة *DACUM* (**Developing A CUrriculuM**) التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات . منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير

الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء – ممارسين *Un groupe d'experts-praticiens* (ورشة *Atelier*)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات و للمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدها، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة *DACUM* على ثلاثة مبادئ هي:

- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛
- مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛
- لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف و كفاءات و مواقف و أدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) و غير مكلفة، و تستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات

الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، و غيرها.

3.2. أدوات التحليل الوظيفي

يقصد بأدوات التحليل الوظيفي الوسائل و الدعائم المستخدمة في جمع البيانات، و قد اقتصر الاعتماد طويلا على أداة الاستبيان، غير أن التجارب و الخبرات العملية أثبتت أن الأدوات الواجب استخدامها تختلف باختلاف نوعية المناصب / الوظائف و طبيعتها و المهام المرتبطة بها (مهام يدوية/مهام فكرية، وظائف بسيطة/وظائف معقدة... إلخ)، و فيما يلي استعراض سريع لأهم وسائل و أدوات التحليل الوظيفي:

أ) المقابلة

يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيا عن كيفية أدائه لعمله و ما يحيط به من ملابسات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل و ظروفه و ما يعترض العامل من صعوبات و مشقات، كل ذلك انطلاقا من المصدر الأول و الأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب).

يُسأل شاغل المنصب عن مدخلات و مخرجات عمله: كيف و من أين يتلقى المعلومات و الأوامر و التوجيهات، و إلى أين

يوجهها بدوره، كما يُسأل عن كيفية تعامله مع هذه المعلومات: تنفيذ التزاماته، إجراء العمليات الموكلة إليه، حجم العمليات، الوقت الذي تستغرقه، الصعوبات التي تواجهها...

بالإضافة إلى ما سبق يمكن مساءلة شاغل المنصب عن ظروفه النفسية في العمل (عوامل الرضا و السخط)، عن تقييمه الشخصي لإجراءات العمل الرسمية، الوسائل أو الأدوات المستخدمة، و عن المخاطر المرتبطة بمنصب عمله.

ب) الاستبيان

الاستبيان هو نموذج من الأسئلة الموجهة إلى العمال أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، و جمع البيانات و المعلومات بشأنها.

و يستحسن إتباع هذه العملية بمقابلة مع شاغل المنصب من أجل إثراء المعلومات المحصل عليها عن منصب العمل، مع مراعاة تمكين العامل من التعبير بحرية و ثقة.

تحضر بطاقة تتضمن قائمة العمليات المندرجة في إطار منصب نموذجي و يتولى شاغلو المناصب التأشير على العمليات التي يؤدونها ضمن مناصب عملهم و يحددون الحجم الذي ينجزونه و الوقت الذي يستغرقونه.

هذه الطريقة تتطلب جردا مسبقا لكل العمليات و تفترض أن كل المهام موصوفة *Prescrites* و أنها تُؤدى طبقا للتوصيف، و هو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظرا لصعوبة حصر كل المهام من جهة، و للفارق الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة و المهام الواقعية.

و تعتبر طريقة الاستبيان الطريقة الأكثر شيوعا في الأوساط المهنية لسهولة و سرعة إنجازها، غير أنه يعترضها عدد من الشوائب التي تحول غالبا دون الوصول إلى الحقائق بشكل دقيق، و مرد ذلك إلى:

- المستويات العلمية للمستجوبين، و مدى قدرتهم على الإجابة الصحيحة و الدقيقة عن الأسئلة المطروحة؛
- عدم وجود محفزات لدى العمال للإجابة عن الاستبيان بشكل مرضي؛
- غموض الأسئلة المطروحة مما يخلق تشويشا لدى المستجوب و التباسا في فهمه للألفاظ المستعملة و المعاني المقصودة؛
- عدم وضوح الرؤية لدى المستجوَب و غموض الهدف النهائي من الاستبيان يؤدي في أغلب الأحيان إلى قلة اعتناء بالإجابة أو إلى إهمال الإجابة عن الاستبيان أصلا.

ج) *الملاحظة المباشرة*

تكمن أهمية الملاحظة المباشرة في كونها تسمح بمشاهدة الواقع و معايشة أحداثه أو المشاركة في صنعها، و من ثم يمكننا التمييز بين نوعين من طرق الملاحظة المباشرة.

– الملاحظة الوصفية

تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه و متابعة سير العمل عن كثب، و تسجيل كل الملاحظات مع مراعاة التجرد إلى أقصى حد ممكن أي الاكتفاء بالمشاهدات فقط دون إبداء تقييمات أو أحكام على كيفيات أداء العمل، لاسيما خلال مرحلة الملاحظة و تجميع المعلومات.

و رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنها عرضة للكثير من الصعوبات و المخاطر لأن وجود مراقب يخلق بالضرورة ردود أفعال إرادية أو غير إرادية لدى شاغل المنصب من ضمنها سلوكيات غير معتادة لديه أو إظهار مواقف عدوانية أو توافقية مصطنعة، لذلك يتوجب قبل الشروع في الملاحظة تكريس جو من الثقة و التفاهم مع شاغل المنصب و السعي إلى إقناعه بأهمية العملية و بضرورة مساهمته في مجرياتها باتخاذ موقف تلقائي و اعتيادي.

و لتجنب أخطاء الملاحظة ينبغي على الملاحظ مراعاة ما يلي:

- توفير العفوية في الملاحظة و تجنيب شاغل المنصب تحت المراقبة التكلف في السلوك؛

- تخطيط عملية التحليل و تحديد الأهداف المرحلية و تمييز المعلومات الأساسية عن تلك المبتذلة؛

- تنمية القدرة على الملاحظة الدقيقة و الشاملة و سرعة البديهة لدى المحلل، لأن عملية الملاحظة تتطلب قدرا وافرا من التركيز و الانتباه و الفهم السريع.

- الملاحظة الذاتية

و تسمى أيضا بطريقة التعلم الشخصي *Apprentissage personnel* و تتطابق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه المختصون في علم المناهج: الملاحظة بالمشاركة *L'Observation-Participation*، و تتمثل في سياق تحليل العمل في تعلم المحلل للمهام و دراستها من خلال أدائها داخل المنصب.

و يمكن استخدام هذه المنهجية بإحدى طريقتين: إما أن يتحول المحلل إلى عامل أو يتحول العامل المتخصص في المنصب إلى محلل بعد تدريب كل منهما على أداء مهام الآخر.

و قد تصلح هذه الطريقة في بعض المناصب البسيطة التي يمكن تعلم مهامها بسرعة و بسهولة، لكن الأمر خلاف ذلك عندما يتعلق

بالمناصب الصعبة أو المعقدة، و كذلك الشأن بالنسبة للعمال فليسوا كلهم مؤهلين و لا صالحين للقيام بمهام تحليل العمل لأن هذه العملية تتطلب من المعرفة النظرية و العملية ما يجعل منها اختصاصا فنيا يتولاه خبراء في هذا الشأن.

4.2. طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

Auto **A**nalyse par **A**ccompagnement (Méthode 3A)

أكدت سلسلة من التجارب أجريناها في مؤسسة اقتصادية و أخرى إدارية، حيلولة الخصوصيات المحلية الثقافية، التنظيمية و الاجتماعية دون تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي في الأوساط الجزائرية، مما اضطرنا إلى اقتراح منهجية مبتكرة أكثر استجابة للخصوصيات المذكورة أسميناها منهجية "التحليل الذاتي بالمرافقة".

أ) مميزات طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

إن المناهج الجديدة التي أوردنا بعضها سابقا، رغم أهميتها البالغة، تتغاضى عن تفعيل العلاقة بين المحلل و شاغل المنصب و عن توضيح دور كل منهما في العملية، بل تنطلق من افتراض تفاهم أو توافق ضمني مسبق حول أهداف التحليل و مساره، كما أنها تقتصر في اهتمامها بتطوير عملية التحليل على التركيز على الغاية المرجوة

بحيث تكون النتائج شاملة لكل أبعاد التحليل غير مكترثة بأدوار الفاعلين و انعكاسات ذلك على مصداقية التحليل.

و المؤاخذة الأكثر أهمية هي نظرتها الشمولية، حيث أنها لا تعير أي اهتمام للتمايز بين الوظائف و لا بين السياقات الوظيفية، و ذلك ما يفسر العجز الملاحظ عند محاولة تطبيق بعض المناهج الجديدة في مؤسساتنا رغم نتائجها المرضية في أوساطها الأصلية، إن الواقع المحلي و الثقافة الخصوصية يقتضيان تعديل تلك المناهج أو تكييفها لضمان قدر من التوافق أو حد أدنى من الاستيعاب الواعي للاختلافات و مراعاتها.

لهذه الأسباب يأتي اقتراحنا لهذا النموذج بغرض التوفيق بين الاستفادة من نتائج التطور الفكري و الثراء المعرفي في الدول المتقدمة، من جهة، و مراعاة ظروفنا الخاصة، من جهة أخرى؛ هذه الطريقة إذن . خلافا للطرق التي استعرضناها . تمكننا من الاستفادة من خبرة العامل (شاغل المنصب) و معرفته بمهامه و بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بكيفية أدائها، باعتباره خبيرا تقنيا أو كما يسمى في الأدبيات الأنجلوسكسونية [31] *Subject Matter Expert (SME)*، و من خبرة

[31] Benraouane S-A., ***Le management des ressources humaines,*** OPU, 2010, p. 43.

المحلل و معرفته المتخصصة بطرق و مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي.

إن التقاء الخبرتين و تفاعلهما معا في سياق توافقي يتم بناؤه بطريقة مشتركة لضمان عدم طغيان أو هيمنة إحدى الخبرتين على الأخرى، و في إطار رؤية واضحة لمسار العملية التحليلية و أهدافها و أبعادها المختلفة، يشكل الضمانة الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و موضوعية كبيرتين، و الوصول بالعملية إلى تحقيق نتائج جدية يمكن التعويل عليها في بناء المنظومة الإستراتيجية و العملية لإدارة الموارد البشرية.

تتميز طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة ، عن غيرها من المناهج ، بالخصائص و المميزات التالية:

- بينما تفتقر المناهج الأخرى إلى عنصر التفاعل الايجابي بين الفاعل و المحلل و مشاركتهما البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية، تتخذ طريقة 3A هذا التفاعل منطلقا لها و تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.

- تعتمد المناهج الأخرى على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية، لذلك تركز جهود المحللين على ما يقوم به العامل من نشاط، بينما ترى طريقة 3A أن الكفاءات لا

تبرز جميعها أو تتجلى من خلال النشاط فقط، بل تسري عبر قنوات كثيرة و تتجسد في مظاهر شتى (المنتج، الوقت، العلاقات، المواقف، الحالة النفسية، المناخ الاجتماعي...)، لذلك فإنه يستحيل إدراك و تحديد كل الكفاءات من خلال ملاحظة أو مراقبة أو محاورة شاغل المنصب فقط.

- خلافا للمناهج الأخرى تولي طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الارتفاقية على الصعيدين التنظيمي و الوطني، و من ثم تدرج عمليات التحليل الوظيفي في سياق شامل و متداخل ترتبط عناصره المختلفة لخدمة قضية جوهرية: تطوير الكفاءات لمواكبة تطور الوظائف و المهن.

- و من أبرز مميّزات طريقة 3A قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين و منحهم كامل الحرية في اتخاذ المبادرة و الإدلاء بآرائهم و التعبير عن انشغالاتهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي و الاستراتيجي، لأن الثقة وحدها هي ضمان الاستغلال الكامل و الأمثل لكل الذكاء لدى كل أفراد المنظمة.

- خلافا لكل المناهج الأخرى تعتمد طريقة 3A بشكل مكثف على مناهج التنمية البشرية و تقنيات الاتصال و التأثير

المبتكرة في إطار ما يعرف اليوم بالتطوير الشخصي *Développement personnel*.

- و أخيرا تتيح طريقة 3A إمكانية الاختيار بين مختلف الأدوات وفق ما تقتضيه طبيعة الوظيفة و متطلبات الموقف.

ب) شروط و كيفيات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة

تتطلب عملية التحليل الوظيفي طبقا لتصور 3A تجنيد كل الإمكانيات الداخلية على اعتبار أن هذه العملية فرصة دورية للمراجعة التنظيمية الشاملة و التقييم الذاتي، و عليه يجري التحضير لها بعناية فائقة و حرص شديد.

تهدف الأعمال التحضيرية بالخصوص إلى تحسيس كل الفاعلين و الشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية و التنظيمية للعملية، و توفير الوسائل المادية و المعنوية اللازمة لحسن سير العملية بما في ذلك إجراء دورات تكوينية إذا تطلب الأمر.

يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدودا و إلا فإنه يتم اختيار وظائف ممثلة *Fonctions Représentatives* استنادا إلى معايير موضوعية تشترك في تحديدها المديريات التنفيذية بالمنظمة تحت الإشراف الإداري لمديرية الموارد البشرية و الإشراف التقني لفريق الاستشارة الوظيفية.

المعايير الانتقائية قد تتعلق بالوظائف نفسها (إعطاء الأولوية للوظائف الأساسية دون الثانوية) أو بشاغلي الوظائف (الأقدمية، المؤهلات العلمية، السلوكيات الشخصية...)، على أن تكون الوظائف المنتقاة معبرة فعليا عن أنشطة المنظمة.

يتولى المحللون بالتعاون مع الجهات المعنية مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل عبر بناء علاقات ثقة متبادلة، يأتي بعدها قيام الجميع بطرح تصوراتهم المبدئية عن أهداف التحليل و مقتضياته و شروط إنجاحه، و تصميم خطة عمل على أساس المقترحات المشتركة.

يشرع الفاعلون في تحليل مهامهم و التعبير عنها كتابيا أو شفويا أو حتى عمليا، بمساعدة المحلل الذي يقتصر دوره في بداية الأمر على التسجيل فقط لما يعبر عنه الفاعل شفويا أو عمليا (فقد يكون شاغل المنصب غير قادر على كتابة ملاحظاته) ، و إسداء النصح فقط عند الطلب، أي عندما يشعر الفاعل بالحاجة إلى المساعدة.

تتفاوت المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المرحلة من منصب لآخر بحسب تفاوت وتيرة المهام و الأنشطة الموكلة لكل منصب،

لذلك لا ينبغي تقييد شاغل المنصب بأجل محدد إلا عند الاقتضاء، و تسند مسئولية تقدير هذه المدة لشاغل المنصب نفسه.

ينتج عن هذه المرحلة تحديد الأنشطة التي تنجز في كل وظيفية، حيث سيحرص كل فاعل على عرض مهامه و أدواره بالتفصيل، غير أن ما تصبو إليه العملية يتجاوز هذا المستوى إلى مستوى أعلى يتمثل في تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز تلك المهام، سواء منها تلك التي يحوزها الفاعل و يتحكم في تطبيقها أو تلك التي ينبغي عليه حيازتها.

المرحلة الثانية من التحليل تهدف إلى تحقيق هذه الغاية بالاستعانة بالمعارف المسبقة عن تطور الوظائف، و بالاعتماد على حصيلة التحليل الأولي، هنا يبرز دور المحلل لا كمساعد أو ناصح فقط بل كمدرب أيضا *Coach* يحرص على تمكين الفاعل من إدراك "التفاصيل المهنية الدقيقة" و التي يمكن اعتبارها بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه أو تمكنه من تطوير أداء مهامه، و التعبير عنها بحرية و صراحة.

بيد أن المشكلة التي تواجه المحلل هنا تتمثل في وجود عدد من النزعات النفسية التي تدفع العامل إلى إخفاء بعض مما يعرفه و التكتم أو التغاضي عما لا يعرفه، و هي نزعة طبيعية لدى كل إنسان، تمليها

عليه مخاوفه أو رغبته في تقييم ذاته، و قد يكون هذا التكتم بسبب عدم إدراك الفرد لنقصانه، و هذه الأخيرة أعقد من التي قبلها.

كل إنسان قد يعرب، إذا رأى في ذلك تحقيقا لبعض حاجاته، عن كفاءاته و قدراته الشخصية و مجالات تفوقه على الآخرين، بينما يحجم عن التعبير عن نقائصه و يسعى إلى مداراتها قدر المستطاع، و بما أن دور التحليل هو استكشاف هذين الصنفين من الكفاءات (الكفاءات المكتسبة *C. Acquises* و الكفاءات اللازمة *C. Requises*)، فإنه حينئذ يكون من واجب المحلل التوصل إلى سبر أغوار نفسية العامل و دفعه إلى التعبير بحرية عن تلكم الكفاءات جميعا و مساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه، و من ثم تعتبر هذه العملية تشخيصا ذاتيا يهدف إلى معرفة عوامل القوة و عوامل الضعف الشخصية *Forces et faiblesses personnelles*.

و للمحلل أن يستعمل في هذا الصدد كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف: استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، تحليل مضامين، مناقشات، جلسات التفاكر (العصف الذهني *Brainstorming*)... و عليه أن يعتمد في ذلك على المناهج المبتكرة في مجال تكنولوجيا الاتصال و قدرات التأثير الذاتية: البرمجة العصبية-اللغوية *PNL*، التحليل التبادلي *Analyse Transactionnelle*، الإيحاء

Suggestions... كما ينبغي عليه التحلي بالصبر إلى أقصى الحدود للوصول إلى النتائج المرجوة و استخدام كامل قدراته للتحكم في ذاته.

و بالإمكان دعم هذه الطريقة باستخدام بعض الأدوات التحليلية التي ذكرناها آنفا، على أن تكون بالتوافق المسبق مع شاغل الوظيفة و بمساهمة كاملة منه، بغية الوصول إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالمهام المنوطة بالمنصب، و ظروف و كيفيات إنجازها و الضغوطات المادية و النفسية-الاجتماعية المرتبطة بها.

تتمخض هذه العملية عن تحرير "بطاقة توصيف المنصب"، يتولى إعدادها شاغل المنصب بالتعاون مع المرافق (المحلل الوظيفي) و تحت إشراف لجنة مختصة توكل إليها مهمة المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها و التأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها.

5.2. الإجراءات العملية للتحليل الوظيفي

على غرار باقي مناهج التحليل الوظيفي المشار إليها آنفا، تنفذ طريقة 3A عبر مجموعة من الخطوات و الإجراءات الهادفة إلى ضمان القيادة العقلانية و الفعالة للعملية:

أ) تحديد الإطار العام و تحضير الأرضية

يتولى المحللون بالتعاون مع مديرية المؤسسة و/أو مديرية الموارد البشرية، تحضير أرضية العملية من خلال جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة (نشاطاتها، تاريخها، تطلعاتها المستقبلية...)، بمحيطها (أهم العوامل المؤثرة خارجيا و داخليا) و بمواردها البشرية (التركيبة البشرية، الأصناف المهنية...).

يستعين المحللون خلال هذه المرحلة بالمقابلات، الوثائق و السجلات و كل المصادر التي من شأنها إتاحة المعطيات و البيانات اللازمة لفهم الواقع التنظيمي و الوظيفي للمؤسسة.

ب) معالجة البيانات العامة و تحديد الترتيبات المهنية

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التحليل الوظيفي يعتمد أحد المدخلين الآتيين[32]:

- مدخل تصاعدي *Bottom-up*: تحديد الوظائف النموذجية انطلاقا من المناصب الفردية، ثم تجميعها في عائلات فرعية تدمج بدورها في عائلات مهنية.

[32] Thierry D., La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, p. 50.

– مدخل تنازلي *Top-down* : تحديد الغايات الكبرى التي يتم على أساسها تصنيف العائلات المهنية ثم العائلات الفردية إن وجدت، و يأتي تحديد الوظائف النموذجية في نهاية المطاف.

تعالج البيانات المستقاة خلال المرحلة السابقة بغرض إعداد ترتيبات مهنية تحضيرا لعملية التحليل الوظيفي حيث يجري تصنيف الوظائف إلى عائلات أو أقسام مهنية كما يبينه الشكل التالي:

تصنيف الوظائف

عائلات	عائلات فرعية	وظائف نموذجية
إنتاج		
بيع		
إدارة	إداري و قانوني	
	إمداد و وسائل عامة	
	تنظيم و مراقبة	مكلف بالدراسة تدقيق الجودة مراسل معلوماتي مسؤول مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي مراقب التسيير

Source : Thierry D., La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, p. 49.

يمكن للمحللين الاستعانة في هذه المرحلة بالمدونات المرجعية الخاصة بالمؤسسات النظيرة أي تلك العاملة في نفس الحقل المهني، لاسيما المؤسسات الغربية التي تتوفر مدوناتها بسهولة على مواقع الأنترنت، و ذلك بغرض الاستئناس بما توصلت التطورات في البلدان المتقدمة.

على ضوء ما تقدم يتم تحديد المناصب المستهدفة *Les postes cibles* أي المناصب التمثيلية التي يشملها التحليل، وفق الشروط المبينة في البند 4.2.ب.

تنتقى عينة المناصب على أساس مجموعة من الاعتبارات: أهمية المنصب، طبيعته، تعداد شاغليه، مؤهلات أو خبرات شاغلي المناصب ... إلخ.

ج) جمع البيانات الوظيفية

قبل الشروع في هذه العملية ينبغي المبادرة بتحسيس و توعية شاغلي المناصب المعنيين بالعملية بأهمية التحليل المزمع إنجازه و كيفيات إجرائه، يتم هذا التحسيس بشكل جماعي إن تيسر و إلا فعلى انفراد.

يتولى أعضاء الفريق الاستشاري مرافقة شاغلي الوظائف خلال العملية بغية تمكينهم من تحليل وظائفهم بصورة ذاتية، و هو ما

يتطلب استثارة رغبة الأفراد في التعبير عن تفاصيل مهامهم و نشاطاتهم، و السبيل إلى هذه الاستثارة هو التركيز على طرح الأسئلة الجوهرية: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟ QQOQCP .

تدون كل التصريحات و الملاحظات في بطاقات محضرة سلفا *Formulaires pré-imprimés* (انظر الملحق رقم 1) و ترتب بشكل يتيح إمكانية إستغلالها لاحقا بسهولة.

د) تدقيق نتائج التحليل

بعد جمع البيانات اللازمة يشرع فريق الإستشارة الوظيفية في عملية التدقيق و ذلك بمقارنة هذه النتائج بحصيلة المعلومات المتوفرة لديه عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية (بالرجوع إلى التصنيفين المعياريين الدولي و العربي و المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف و المدونات المرجعية القطاعية إن وجدت) ، و يمكن للفريق اقتراح ما يراه لازما لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها على ضوء التدقيق المنجز، و من ثم يكون في مقدوره بالتعاون مع المديرين التنفيذيين (لاسيما مدير الموارد البشرية) إعداد أو إعادة صياغة المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات في المؤسسة، و الإشراف ـ عند الاقتضاء ـ على عملية تحديد مؤشرات تسيير *Indicateurs de*

gestion لكل وظيفة، على أن يتم إشراك كافة الفاعلين المعنيين إن أمكن.

الوثيقة الختامية المطلوب إعدادها و وضعها تحت تصرف المديرية العامة، و مديرية الموارد البشرية، هي عبارة عن توصيف شامل للمهام و الأنشطة المنوطة بكل وظيفة و للكفاءات اللازمة لشغل الوظائف إضافة إلى المعلومات المتعلقة بمتطلبات التطوير الوظيفي.

3. التوصيف الوظيفي: معالجة البيانات و إعداد المدونات

3.1. تطور مفهوم التوصيف الوظيفي

3.2. معالجة البيانات الوظيفية و تحرير بطاقات الوظائف

3.3. المواصفات و الاعتبارات الواجب مراعاتها

3. التوصيف الوظيفي: معالجة البيانات و إعداد المدونات

قبل التطرق إلى كيفيات توصيف الوظائف و تحرير المدونات المرجعية المهنية يجدر بنا الوقوف عند تطور مفهوم التوصيف الوظيفي ثم معالجة البيانات و تحرير بطاقات الوظائف، و المواصفات و الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية إعداد المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات.

1.3. تطور مفهوم التوصيف الوظيفي

تميّز الأدبيات الأنجلوسكسونية بين عبارتي *Job Description* و *Job Specification* ، و تخصّص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئا من الارتباك أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين و الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقوف مليا عند هذه المصطلحات بغية استجلاء دلالاتها و توضيح معانيها.

* يعرّف *H.T. Graham* توصيف المنصب *Job Description* بقوله: *"هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معيّن"*(33).

* بينما يعرّف تأهيل المنصب *Job Specification* بقوله: *"هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعبّر عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل"* (34).

أما *Mucchielli* فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل *La qualification du poste* على قوله: *"هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معيّن"* (35).

بينما نجد عددا من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف

---

33 H.T. Graham, Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

34 Ibid.

35 R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة [36].

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرّرو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: *"هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة"* .

أدى التحول من منطق المنصب (المرتبط بالتصور التايلوري لتنظيم العمل) إلى منطق الكفاءة (القائم على فلسفة القابلية للإستخدام *L'employabilité*) إلى حدوث تطورات هامة في شتى مجالات إدارة الموارد البشرية، لاسيما في مجال التحليل و التوصيف الوظيفيين.

و عليه أخذ التوصيف الوظيفي طابعا و أهدافا جديدة، حيث تحتل الانشغالات المتعلقة بالكفاءات مكان الصدارة في تصميم المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات.

[36] حمداوي وسيلة، إدارة المواردالبشرية، ص . 60.

2.3. معالجة البيانات الوظيفية و تحرير بطاقات الوظائف

يتولى الفريق الاستشاري تحليل البيانات و ترتيبها وفق النموذج المعتمد و حسب المواصفات المحددة للعملية، و يمكن خلال هذه المرحلة العودة من جديد إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين لاستيضاح المسائل المبهمة أو الغامضة.

يتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى استيعاب المعلومات المستقاة خلال الخطوة السابقة و وضوح دلالاتها، و عليه يتوجب إجراء المعالجة بطريقة جماعية (ضمن الفريق المشكل لهذا الغرض) و إجراء مداولات أو مناقشات شاملة بشأن كل وظيفة نموذجية.

و ينبغي أن يتمخض عن هذه العملية إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل المعلومات المتعلقة بكل الوظائف و وفق الترتيب المعتمد في النموذج سالف الذكر.

يتحرى المكلفون بالعملية خلال هذه المرحلة تجنب استخدام تسميات وظيفية ذات دلالات سلبية، غير دقيقة أو غير مثمنة، مثل: منفذ Exécutant، تابع Subordonné، خادمة Femme de ménage... و ما شابهها، و استخدام بدلها تسميات أكثر تثمينا و تقديرا: عون صيانة Agent d'entretien، معاون Collaborateur،... و غيرها.

تصاغ تعاريف وجيزة و دقيقة لكل وظيفة نموذجية في حدود 3 إلى 5 سطور[37]، تستوعب كل المناصب الفردية المندرجة ضمن الوظيفة الواحدة و تحدد غاياتها و أهدافها العامة.

تضبط المهام و الأنشطة الخاصة بكل وظيفة وفق طريقة تدرجية من الأكثر إلى الأقل أهمية و تكرارا، بما في ذلك المهام الظرفية، الدورية أو الموسمية.

يميز *Guy Le Boterf* بين المفاهيم الأربعة الأساسية لتوصيف الوظائف و مناصب العمل (الغاية، النشاطات، الوظيفة و المهام) على النحو التالي[38]:

- الغاية: تشير إلى "الخدمة المنتظرة" من الوظيفة أو منصب العمل، ما تنتظره المؤسسة؛ و بعبارة أخرى يتعلق الأمر بإبراز "معنى" الوظيفة و مساهمتها الخصوصية في أهداف الوحدة (القسم، المصلحة...) و المؤسسة.
- النشاطات: يقصد بها ما يجب على الشخص شاغل الوظيفة فعله، و يعبر عنها في صيغة أفعال العمل (يصنع، يراقب، يستشير، يقود، ينصح، يصلح، يحرر، يبني...).

---

[37] Thierry D., Op. cit., P. 56.

[38] Le Boterf G., ***Ingénierie et évaluation des compétences,*** p. 243.

– الوظيفة: يقصد بها في سياق توصيف محتوى الوظيفة أو منصب العمل تركيبة أو مجموعة من النشاطات أو المهام.

– المهام: يقصد بها العمليات الأولية أو القاعدية (الذهنية أو اليدوية) الواجب إنجازها في منصب عمل، فهي إذن تشكل الوحدة الابتدائية للعمل.

تحدد بعد ذلك الكفاءات اللازمة بنوعيها: الخصوصية *C. spécifiques*[39] و العرضية *C. transversales*[40]، و بأبعادها الثلاثة: النظرية *Savoir*، العملية *Savoir-faire* و السلوكية *Savoir-être*.

تصاغ الكفاءات في عبارات وجيزة و مركزة باستخدام أفعال العمل *Verbes d'action* كما يوضحه المثال التالي:

---

[39] كفاءات مرتبطة مباشرة بتنفيذ المهام الموكلة للوظيفة، مثل معرفة قوانين المرور و التحكم في قواعد السياقة بالنسبة للسائق.

[40] تسمى أيضا كفاءات عامة أو قابلة للانتقال، و هي عبارة عن كفاءات مشتركة بين وظائف كثيرة غير أنها ضرورية لحسن إنجاز المهام، مثل معرفة الاتجاهات و الطرقات في اقليم معين بالنسبة للسائق.

أفعال العمل

Mémorisation	Compréhension	Application	Analyse	Synthèse	Evaluation
Citer	Expliquer	Appliquer	Décomposer	Composer	Evaluer
Enoncer	Démontrer	Adapter	Extraire	Construire	Juger
Décrire	Interpréter	Employer	Rechercher	Créer	Argumenter
Définir	Résumer	Compléter	Choisir	Élaborer	Critiquer
Énumérer	Traduire	Calculer	Discriminer	Inventer	Décider
Désigner	Illustrer	Résoudre	Comparer	Organiser	Tester
Nommer	Discuter	Etablir	Catégoriser	Planifier	Justifier
Sélectionner	Extrapoler	Mettre en œuvre	Classer	Réarranger	Proposer
Identifier		Représenter		Déduire	
Réciter		Schématiser			
		Traiter			

Source: AAmili A., ***Formulation des énoncés des competences***, *Formation PAPS-ESRS, 2015 (Malette pédagogique CPND).*

يتوجب على محرري الوثيقة النهائية احترام قواعد الكتابة السليمة و المستويات التصنيفية المناسبة للكفاءات إضافة إلى تحديد مستوى الحيازة و التحكم المطلوبين:

مستويات الكفاءات

Niveau 1*:** ***Imitaion-Reproduction Mémoriser, Imiter, Reproduire	**المستوى 1: تقليد – استنساخ** استذكار، تقليد، إعادة إنتاج.
Niveau 2*:** ***Adaptation-Application Etre capable de transposer par analogie, Etre autonome dans l'action	**المستوى 2: تكييف – تطبيق** القدرة على الهحويل عن طريق القياس، الاستقلالية في العمل.
Niveau 3*: *Maitrise Etre capable de synthétiser, de résoudre les cas particuliers	**المستوى 3: التحكم** القدرة على التركيب، معالجة الحالات الخصوصية.
Niveau 4*: *Expertise Etre capable d'évaluer, d'innover et de faire évoluer	**المستوى 4: الخبرة** القدرة على التقييم، الابداع و التطوير

Source: AAmili A., ***L'approche par compétences : Une modélisation de construction des référentiels***, *Formation PAPS-ESRS, 2015 (Malette pédagogique CPND).*

ما أوردناه لحد الآن عبارة عن معلومات يتوجب الاعتناء بها و إدراجها في المدونة إلزاميا، و يمكن بالإضافة إلى ذلك إدراج معلومات أخرى مكملة حسب أهداف المؤسسة المعنية و رغباتها، منها على سبيل المثال:

- رمز الوظيفة (*Code fonction (ou N° d'immatriculation*)
- المستويات التدرجية للوظائف؛
- شبكة العلاقات الداخلية للوظيفة؛
- إمكانيات الحركية الداخلية بين مختلف الوظائف؛... إلخ.

3.3. المواصفات و الاعتبارات الواجب مراعاتها

إن إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة لضمان التسيير الفعال لوظائف و كفاءات المؤسسة و لمواردها البشرية حالا و مستقبلا.

و عليه فإن الانشغال الأساسي الذي ينبغي أن يسود عملية إعداد المدونات المرجعية هو قابليتها للاستعمال في شؤون إدارة الموارد البشرية، و لضمان ذلك ينبغي أن تتسم المدونات بالخصائص التالية:

- الملموسية: لضمان الاستعمال الأمثل للمدونة المرجعية من قبل كل الفاعلين المعنيين (المديرية، الإطارات، المعاونين و كذا الموارد البشرية) ينبغي أن تسمح المدونة لكل مستخدم أن يتمثل أو أن يستشف من خلالها كل وضعيات العمل الموصوفة.
- التجانس: ينبغي مراعاة ثبات مستوى صياغة الممارسات تجنبا للتذبذب بين البيانات العامة و البيانات الدقيقة و الملموسة.

- مراعاة المحيط: إن المدونة المرجعية كأداة للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ينبغي أن تتيح إمكانية تحليل المستقبل، صياغة الفرضيات و اقتراح التدابير بغرض تقليص الفوارق.
- استهداف الواقع الاحترافي: لا تسعى المدونة المرجعية إلى وصف كامل للمهنة، بل تهتم فقط بترجمة الواقع الاحترافي للمهنة المعنية.
- تسهيل المقارنات الداخلية بين المهن: استجابة لمتطلبات الحركية الداخلية و تغيرات المهن ينبغي أن تتيح المعلومات المتوفرة في المدونات المرجعية إمكانية خلق جسور بين المهن، مما يستدعي الحرص على صياغة المعارف و المهارات المشتركة بين عدة مهن بشكل متطابق.

الخاتمة

في ختام هذه الورقات الوجيزة التي أردناها إطلالة سريعة على أهم مناهج و تقنيات تحليل العمل و إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات، لتكون بمثابة دعامة بيداغوجية مرجعية للدورات التكوينية التي ينظمها مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات، في سبيل تكوين خبراء مختصين في الهندسة الوظيفية... في ختام هذه الورقات لا يسعنا إلا أن نذكر بأهمية هذه الأداة في تحقيق الاستغلال الأمثل للقدرات البشرية، و تجنيب المنظمات مطبات الاختلالات الوظيفية و قصور النظر التوقعي *Myopie prévisionnelle* لاسيما بشأن تحديد احتياجاتها من الكفاءات المهنية.

استوقفتنا خلال هذه الرحلة القصيرة محطات شتى حيث تناولنا بداية مفهوم و أهمية المدونات المرجعية في سياق الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، و مستويات التصنيف المعياري للوظائف أو الفهرسة المهنية، انتقلنا بعدها إلى استعراض أهم مناهج و أدوات التحليل الوظيفي، و ركزنا الحديث بشيء من التفصيل على الطريقة المعتمدة من قبل المخبر: "طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة"، باعتبارها

منهجية ملائمة للخصوصيات التنظيمية المحلية، و عرجنا في الأخير على دراسة منهجية التوصيف الوظيفي من خلال استعراض تقنيات إعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات.

و نأمل أننا قد توصلنا بفضل هذا المؤلف ـ و لو جزئيا فقط ـ إلى تلبية حاجة ماسة في مسار التكوين المتخصص للمحللين الوظيفيين وتطوير مناهج و تقنيات الهندسة الوظيفية و تكريسها في الحقلين الأكاديمي و التطبيقي.

و نشير في الختام إلى أن التحكم في هذه التقنيات يتطلب عناية خاصة من قبل المتدربين بالأدبيات و الدراسات المتخصصة في هذا الشأن و الحرص على النزول بها إلى ميدان الممارسة.

ملحق 1 : نموذج بطاقة التحليل الوظيفي

الوظيفة النموذجية: .... رمز الوظيفة: ......

العائلة المهنية: .... العائلة الفرعية ....

أسماء المناصب المدرجة في الوظيفة

....	....
....	....
....	....

التعريف بالوظيفة:

....

....

....

....

المهام الأساسية الاعتيادية:

....

....

....

المهام الظرفية أو الثانوية:

....

....

....

الكفاءات الخصوصية:	المستوى المطلوب					الكفاءات العرضية:	المستوى المطلوب				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

المعارف	المهارات العملية	المهارات السلوكية

المحركات الداخلية

....

....

....

ملحق 2: نموذج بطاقة وظيفة من مدونة اتصالات الجزائر



DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES
Référentiel des emplois



21. Ingénieur Déploiement Réseau Urbain

Code Emploi : **TCIMIN021**

- *Métier* — ***Technique***
- *Famille Professionnelle* — ***Installation & Maintenance***
- *Sous-famille professionnelle* — ***Infrastructure***

Mission

Dans le cadre de la mise en oeuvre du programme de développement ou de réaménagement du réseau urbain, définit et conçoit l'architecture du réseau, assure les études de faisabilité et de rentabilité, pilote les projets de construction des canalisations souterraines et de distribution des câbles et garantit leur conformité aux normes d'ingénierie des lignes.

Responsabilités

Analyse la consistance du réseau par rapport à la demande client, étudie la faisabilité et la rentabilité des propositions de déploiement du réseau faites par les structures opérationnelles et détermine les priorités dans l'élaboration des projets.

Détermine les spécifications techniques des équipements nécessaires à la réalisation du projet, en collaboration avec l'ingénierie des ligne et les équipementiers.

Effectue une veille technologique et concurrentielle sur les applications possibles des nouvelles technologies dans l'évolution des réseaux, exploite les logiciels de dessin assisté par ordinateur, de cartographie et d'architecture réseau et fournit aux projeteurs les fonds de plans nécessaires à l'exécution des tracés et toute information utile à l'élaboration des projets

Supervise l'exécution des études, s'assure du suivi des travaux de construction, participe à la mise en service des liaisons et au contrôle de leur fiabilité. Participe à la formation de ses collaborateurs, et effectue un Reporting régulier vers sa hiérarchie sur l'état du réseau téléphonique urbain

Niveau

- **Groupe socioprofessionnel :** ☑ Encadrement
- **Catégorie :** « … » de la grille de salaire d'Algérie Télécom
- **Niveau de l'emploi :** ☐ Junior / ☐ Intermédiaire **(A)** / ☐ Sénior **(B)**

* : Cocher la case correspondante et Rayer les mentions inutiles

Pré requis

Extrait de l'Accord Collectif N°

Article / Alinéa :
« La fiche d'emploi sera complétée par les pré requis d'accès à l'emploi, dans le cadre d'une étude spécifique qui sera définie par la réglementation en vigueur en la matière. »

Version 1.1 — Date de la dernière mise à jour : Le 02 Mai 2012 —

==

قائمة المراجع

أحمد مصطفى، ***التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية***، حزيران/يونيه 2006.

بيريتي، ثابتي و بن عبو، **قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري**، مؤسسة كنوز الحكمة - الجزائر، 2015.

د. حمداوي وسيلة: ***إدارة الموارد البشرية***، منشورات جامعة قالمة، 2004.

أ.د. ثابتي الحبيب و أ.د. بندي عبد الله عبد السلام، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف - مدخل الكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية - وهران، 2012.

أ.د. ثابتي الحبيب و آخرون، المدخل إلى الهندسة الوظيفية، دار صبحي للنشر و التوزيع، متليلي - غرداية، 2017.

عادل لطفي بدارنه، ***التصنيف العربي المعياري للمهن لسنة 2008 و دوره في إدارة و تنمية الموارد البشرية***، أوراق المؤتمر الثاني حول: إدارة الموارد البشرية:الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع و كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، 13-15 أيار 2008م، ص 443-461.

د. منذر واصف المصري، ***التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة*** ، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهر 27-2006/06/29، مكتب العمل العربي - القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس - ليبيا.

AAmili A., ***Formulation des énoncés des competences***, *Formation PAPS-ESRS, 2015 (Malette pédagogique CPND).*

AAmili A., ***L'approche par compétences : Une modélisation de construction des référentiels***, *Formation PAPS-ESRS, 2015 (Malette pédagogique CPND).*

Agence Nationale de l'Emploi, ***Nomenclature Algérienne des Métiers et des Emplois,*** 2015.

Bureau International du Travail, ***Classification internationale type des professions,*** Genève, 1958.

CERPEQ***, Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT***, 1996

CERPEQ, ***Guide méthodologique pour l'élaboration de la nomenclature algérienne des emplois et des métiers*** – version expérimentale, octobre 2006.

CNPF, ***Objectifs compétences*** : Journées internationales de la formation 1998, Tome 4: Identifier et décrire les compétences professionnelles.

De Witte S., ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995

DGRSDT (2017), ***Catalogue des prestations de services offertes par les entités de recherche***.

Gilbert P. & Parlier M., ***La gestion des compétences,*** in Personnel n° 330 , Février 1992.

Graham H.T., Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989.

JARNIAS S.& OIRY E., *Un référentiel ou des référentiels des compétences ? Vers un reperage des types de référentiels de compétences, Actes de l'AGRH, 2013.*

Le Boterf G., ***Ingénierie et évaluation des compétences,*** éd. D'Organisation, 2008.

Liaroutzos O. et Sulzer E. (Coord.), ***La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier,*** CEREQ, Relief.14, février 2006.

Mucchielli R., L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, (Collection: Formation permanente en sciences humaines), 1979.

TAIEB J-P., ***Dictionnaire des ressources humaines***, éd. Dunod, 2007.

THIERRY D., ***La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences,***

Webographie

http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc

http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf

http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.htm

http://www.alolabor.org/nArabLabor//index.php?option=content&task=view&id=333

http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf

===

قائمة المحتويات

===

منشورات مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

الموقع
http://www.labo-lapdec.jimdo.com

البريد الإلكتروني
labolapdec@gmail.com

الهاتف
+213 662 95 64 04

الفاكس
+213 45 70 71 68